

慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社いろどり

徳島県勝浦郡の上勝町（かみかつちょう）は、高齢化に悩む人口2,100人程度の小さな町。しかしこの町は、野山の花や枝葉を料亭で料理に添えて季節感を演出する「ツマモノ」として商品化し、「彩（いろどり）」というブランドで2億円超の年間販売額を誇る「いろどり事業」で有名である。当事業に携わる生産者の多くは60歳以上であるが、仕事を通じて収入と社会に参加する喜びを取り戻した高齢者は、地域全体に活力を与えている。この事業の中心は、元JA職員の横石知二氏が副社長として経営する「株式会社いろどり」である。

上勝町の山が紅葉し始めた秋のある日、株式会社いろどりのオフィスで横石氏は今後の事業の方針について悩んでいた。もうすぐ上勝町には光ファイバーが入る。高速ブロードバンドが実現されれば、また新たなビジネスの可能性が生まれてくるだろう。現在はいろどり事業の仕組みは上手く機能しており、地域活性化の成功事例として全国の注目も高まっている。いろどり事業を発案し成功に導いたのは、他にもない横石氏や氏が経営する株式会社いろどりであり、今や当事業には欠くことが出来ない存在となっている。しかし横石氏は、もう少し事業を拡大したいと考えていた。しかし現在の規模では上手く機能しているしくみが、果たして事業を拡大したときにも有効であるかという点について疑問が残り、横石氏を悩ませていた。

いろどり事業は地域のおばあちゃんたちに収入と笑顔をもたらしている。そして株式会社いろどりは、当事業の命運を握っており、同社の経営の安定は重要な問題である。株式

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科の奥村昭博教授の下、同研究科博士課程の国保祥子が作成した(2006年11月)。本ケースは分析ならびにクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営の功拙を例示するものではない。本ケース作成にあたっては、株式会社いろどりの横石氏ならびに同社関係者の方々、三河温室園芸組合の関係者の方々に多大なるご協力をいただきました。この場を借りて御礼申し上げます。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

会社であり、町が出資する第三セクターである株式会社いのだりの意思決定はどうあるべきなのであろうか。

5

上勝町のいのだり事業と株式会社いのだり

上勝町の概要

徳島県勝浦郡上勝町は徳島駅から車で1時間(32km)のところにある、人口約2,100人の小さな町である。町の総面積は109.68km²で、うち85.1%を山林が占めており、耕地はわずか1.9%である。多くの地方都市の例に漏れず高齢化と若者の町離れという社会問題を抱えており、その人口動態は特徴的で65歳以上の高齢者は実に47%を占める。

主な産業は林業と農業。農家は251世帯で全世帯数の約55%¹を占める。若手層の農家人口は減る一方で60歳以上の高齢者が営む農家が増え続け、全体の約半数(50.2%)を占めるようになった。農地は180ha、このうち水田が70ha、畑30ha、樹園地が80haである。一農家あたりの平均経営耕地は零細で、一区画が狭く機械化が困難なところから農地管理には多くの努力を要する。棚田や段々畑が多く、当町の檜原棚田は農林水産省が選定する「日本の棚田百選」に選出されている。

20

上勝町では町が主体となった雇用確保と農林業等への波及効果をねらった第三セクターの活用が盛んで、現在は株式会社いのだりを含む5つの会社を設立、経営している。これらの企業各社は、いずれも地域資源の有効活用を目指して設立されたもので、町の産業振興と若年人材の定住への貢献が期待されている。他にも34種類のゴミの分別とリサイクルを行い2020年までにゴミをゼロにする「上勝町ごみゼロ(ゼロ・ウェイスト)宣言」や、運動会のように地域間で競い合って知恵を出し自発的な町づくり行う「1Q運動会」、構造改革特区を利用した「有償ボランティア輸送」など、町として様々な取り組みを行っている。

30

1 「彩振興大会」15ページより、1995年のデータ

「いろどり事業」と「株式会社いろどり」の概要

「ツマモノ」とは料理に添える大葉や食用菊、花や枝葉等のことを指す。語源由来辞典によると、主となる料理のそばに置かれることから、夫婦の関係に見立てた「妻（つま）」を語源とする説と、料理の端に置かれることから「端（つま）」を語源とする説がある。上勝町のツマモノは主に季節感の演出に用いる紅葉などの葉っぱで、これを「いろどり」というブランドで産業として育てあげた事業が「いろどり事業」である。地域住民・町・JAが一体となって事業を推進してきた結果、当事業の売上高は226,255,000円という規模にまでなった（2005年度）。現在上勝町では、料理に添える葉類（紅葉、柿、南天等）や花類（梅・桜・桃等）の「彩（いろどり）」ブランド、笹葉で作る器や箸置き「翠（みどり）」ブランド、ゆきのしたや葉わさびなど食用の山野草の「幸（さち）」ブランド、プリムラや金魚草などの食用花「Lovely」ブランドと、松葉や稲穂などで作った祝膳用の飾り物を生産している。

この事業の大きな特徴は、生産者の半数が60歳以上で、しかも女性が多いという点である。高齢化が進む上勝町では、主な労働者は高齢者と女性である。しかも上勝町は山間地であり、広い耕地面積が取れないために大量生産が出来ない。「だから軽量で単価収入が高いものでないといけない。そんなものが何か無いかと考えていたときに葉っぱに出会ったのです」（横石氏）。今では月に100万円を稼ぐ高齢者もあり、ユニークなビジネスとしてマスコミで取り上げられることも多い。

そのいろどり事業の中心的存在が、横石氏が取締役を務める「株式会社いろどり」である。当社は上勝町の第三セクターの1つで、資本の70%を上勝町が出資している。当社は当事業において重要な役割を担う情報ネットワークシステムの運用など、実質的ないろどり事業の運営を一手に引き受けている。

いろどり事業の経緯

産業と町の衰退

上勝町は、もともと木材とミカンの産地として発展してきた。しかし輸入材が増えて木

材市場が衰退し、ミカン生産は生産過剰で値崩れする。経済的な厳しさは心も蝕む。ふるさと
の町に誇りを持たない住民は、雨で仕事の無い日には一升瓶を持って役場に集まり、酔っ
ぱらいながらけんかをしていた。親はそんな町に子供を置いておきたくないと考え、都会
に進学や就職をさせて過疎高齢化に拍車をかけていた。そんな状況の中で、当時の大久保
5 恒雄町長と長木才蔵組合長は、田舎のしがらみのない若者の行動力に懸けようと考え、
1979年に町外出身の横石氏を上勝町農協（当時）の営農指導員として採用する。

横石氏が上勝町に来た2年後の1981年に零下13度という異常寒波が襲来、主要産業で
あるミカンの木が全滅する。横石氏はミカンに代わる収入源探しに奔走し、農家の自給用
10 野菜を集めて自家用軽トラックで徳島市の市場に持ち込んでいた。通常の業務後に農家や
市場を走り回る日々を送る横石氏であったが、ある日その姿を見ていた市場の産地部長が
協力を申し出る。横石氏は上勝町の窮状を訴えて相談したところ、標高差を活かし女性や
高齢者の労力にも合う作物を多品目作るよう助言される。そのアドバイスを受け、翌年か
ら野沢菜、キウイフルーツ、花き、原木しいたけ、タラの芽などを出荷するようにした結
15 果、販売高は寒波前年の約2.6倍にまで持ち直した。とはいえ、これだけでは高齢過疎化
の問題を解決することは出来ない。地域を活気づけるために、住民一人一人が生き活きと
働けるような事業は無いだろうか、常に横石氏は考えていた。

ツマモノ市場の発見と商品開発

20 「この葉っぱかわいいね。持って帰ろうかな。」

出張先の大阪で寿司屋に入った横石氏は、料理に添えられていた青紅葉を見て喜んで
いる女性客を目にする。「そんなもの上勝町にはいくらでもあるのになあ」と考えた瞬間、横
石氏はビジネス・チャンスに気付く。店主に聞くと、このようなツマモノは料理人が自分
25 で山に行って探してくるという。しかし今はそんな下積み作業は嫌われるし、都会にはそ
もそも取りに行く場もない。ツマモノを使うときに必要な知識も、修行という慣習が薄れ
て料理学校卒の料理人が増えている中では伝承されなくなりつつあるとも聞いた。葉っぱ
なら上勝町の山にたくさんあるし、軽くて高齢者でも扱いやすい。横石氏は、これを産業
として育てようと決心した。

30 可能性を確信して上勝町に戻った横石氏であったが、周囲の理解は得られなかった。
葉っぱなどというどこにでも転がっているものが、金になるとは誰も考えなかったのであ

る。1986年にかろうじて4軒の農家の協力を得て試験的に出荷を始めたが、ほとんど売れず赤字の日々が続いた。需要はあるはずなのになぜ売れないのか。悩んでいるときに、上勝町に来た料理人の「こんなの、わしは使わん。」という言葉に、横石氏は自分が消費者(料理人)のニーズを理解していないことに気付く。そこで横石氏は、求められるツマモノの大きさ・美しさ、季節感の表現方法等の商品知識やノウハウを研究する。とはいえ板場の料理人を訪ねても追い返されるため、自腹で客として通い詰めて出てくるツマモノを事細かに観察してノートに書き留めていた。給料は料亭通いに消え、痛風を患いながら2年ほどたった頃、根負けした料理人が横石氏を板場に招き入れ、ツマモノのポイントを教えてくれるようになった。

ツマモノに関する知識を一通り習得した横石氏は、その知識をマニュアル化し、生産者へ配ると共に講習会や個別指導を行う。またマニュアルで伝えきれない部分を学んで貰うため、料理人を招いた勉強会や、生産者を都会の料亭に連れて現場を見る機会を何回も設けた。「初めて料亭行ったときは、山のおばあはん、こんなところ来てもええんかいなと思うたよ。ほんでも料理に添えられとる南天や笹を見たら、ああなるほど、こうやったら葉っぱも生きてくるなあ、こんだけの値段取っとるところには虫食いの葉なんか出せん、この値段に合う高級なものを出そうと思うたなあ。ほれは勉強になった。」²と下坂美喜江さん(81歳)は語る。

ツマモノは料理人にとっては作品の一部であり、洗練された色や形や大きさが求められる。そして料亭では何十もの膳を同じ質で提供しなければならず、従ってそれだけの量のツマモノが同じ色形で必要となる。葉の発色は気象や耕地の条件によって変わるし、風が当たると葉の形も変わる。つまり、自然に任せるのではなく商品にするための栽培技術が必要なのである。「南天はキレイな三角のカタチに、葉が左右対称についでるのがええんよ。一枚でも葉が欠けたら商品にはならんね。自然のもんやけん、大きさや色カタチをそろえるのはなかなか難しいけどなあ。」³と下坂ヤスエさん(69歳)は言う。また出荷するタイミングも重要になる。例えば梅の花が最も価値を持つのは、春の気配を感じるものはまだ町には梅の花が咲いていない頃である。世間より少し早めに季節の訪れを感じさせるツマモノを添えるからこそ、客に感動を与える料理が出来上がる。そのためにはビニールハウス栽培のような工夫が必要になるということも分かった。「花は咲くか咲かんか、ちょ

2 立木写真館 「いろいろ おばあちゃんたちの葉っぱビジネス」 45ページより
3 立木写真館 「いろいろ おばあちゃんたちの葉っぱビジネス」 72ページより

うどいいところで収穫する見極めが大変なんよ。温度管理をちゃんとして、つぼみが咲きすぎないように気をつけよよ。」⁴と蔭井節子さん（54歳）は語る。さらには、食べ物に添えるものであるから農薬などの使用も制限される。実は一見した以上に栽培に手間がかかるのである。

5

生産体制の確立

商品化に成功した上勝町のツマモノであるが、ビジネスにするにはもう一つ課題があった。上勝町のツマモノはJAを通じて主に京阪神や首都圏の消費地市場に出荷されるが、その製品特性から需給のマッチングが成立しないとほとんど価値をなさなくなる。今日の料理には、「難を転じる」にひっかけた南天を合わせたいと考えている消費者にとって、紅葉の葉は何の価値も持たない。つまり、消費者が欲しいタイミングで欲しい商品を供給できる、多品種少量の生産体制の確立がこのビジネスの鍵になるのである。このマッチング次第で市場価格は大きく変わり、通常300円程度の商品でも安いときには1パック10円や

15

そこで横石氏は、約330種のツマモノを株式会社いろどりが集中的に管理するのではなく、生産者各自で出荷の商品や量、タイミングを判断させるという生産体制を採用した。株式会社いろどりは仲卸業者のような市場関係者や消費者に対して営業活動を行い、市場の拡大には貢献するが、実際の出荷に関しては必要情報の提供に留め、あとは各生産者の意志決定に任せている。市場の卸売業者から具体的な注文が入ったときも、管理側で生産者を指定するのではなく、注文を全生産者に伝えて納期回答の早い者から出荷して貰うようにした。

20

25

いろどり事業を支える生産体制

試行錯誤の日々

このような生産体制が確立されるまでには紆余曲折があった。事業の最初は、横石氏が

30

4 立木写真館 「いろどり おばあちゃんたちの葉っぱビジネス」 96ページより

必要な種類と量を判断し、翌日に出荷すべきものを電話で生産者に伝えていた。事業が成長し、必要な種類と量を確保できるかどうかというプレッシャーを常に抱えていた横石氏は、いつしか能力が高いと感じた一部の生産者に集中して出荷依頼をするようになっていた。そんなある日、いつものように出荷依頼の連絡をした横石氏は、生産者が病院に行っ

てしまい出荷が出来ないと告げられる。しかしその日たまたま近くを通ったところ、当の生産者が元気に歩いているところを見かける。居留守を使われたのだ。そのとき横石氏は、事業の成長が必ずしも生産者の喜びに繋がっているわけではないのだということに気付く。

考えた結果、横石氏は自分が出荷指示を出すことを辞めた。その代わりに、市場や需要の動向を生産者自身が判断出来るような情報を生産者全員に同じタイミングで提供し、各自が判断して出荷するやり方に変更した。トップダウンの指示ではなく自分で判断する環境を作ることで、生産者が動機付けられて自ら行動することを期待したのである。情報提供の方法は、上勝町が防災用に持っていた行政無線設備と家庭のファクシミリを使った同報ファクシミリ・システムを使うことにした。このシステムを用いて、当日の実績、翌日の目標出荷数、市場動向などをまとめたものを一日一回全生産者に流す。そしてこの情報を元に、各自が翌日の出荷内容を決めて実行していくのである。このシンプルな仕組みは投資額も少なく、ユーザーである高齢の生産者にも比較的抵抗なく受け入れられた。

しかしシンプルであるがゆえに機能面では制限があり、複雑な情報の加工や処理は不可能であった。また全体としての動きは分かるが、生産者それぞれの売上は分からないという欠点もあった。そこで、次に各生産者が自分の出荷した商品の価格や売上額がパソコン上で確認出来るシステムを開発した。1999年に通産省（現：経済産業省）から総額1.06千万円の実証実験事業を受け、コンビニエンスストアのPOSシステムに倣った「彩ネットワークシステム」を構築する。「阪神・淡路大震災のニュースを見ていたら、コンビニが最初に再開し、必要とされるものを必要な量届けているという。（中略）出荷者の在庫ゼロを目指しているのも、いろどりと同じ。だから、コンビニのシステムを参考に、自分たちに必要な情報システムを開発した。』⁵（横石氏）。またパソコンを触ったことの無い高齢者でも扱えるよう、操作の簡単な専用端末も開発した。同年、上勝町からの出資を受けて株式会社いろどりを設立し、山田町長が社長に就任し、横石氏が常勤として経営全般を任される。

5 NPO 法人ETIC 編 「好きなまちで仕事を創る—Address the Smile」 TO ブックス 17ページより

出荷の流れと「彩ネットワークシステム」

5 市場の開かれる日の前日、各生産者はパック詰めしたツマモノを10個単位で発泡スチロールのケースに入れ、各自JAの集荷場に届ける。このケースには生産者番号と商品番号のバーコードの書かれたシールが貼ってあり、集荷場ではスタッフが無線ハンディターミナルでそのバーコードを読み取り、彩ネットワークシステム上で管理する。ツマモノは航空便で市場に運ばれ、翌朝の競りにかけられる。競りが終わると入札価格がシステムのデータベースに入り、何がいくらで売れたのか全商品の情報が分かるようになる。生産者はパソコン上で自分の出荷したものに付いた価格を見て、売上を確認する。

10

生産者の自宅には専用パソコンとファクシミリがあり、パソコンは起動すると公衆回線経由でこのシステムに接続するようになっている。生産者はパソコン上でこれまでの市場全体の動向、各商品の価格、自分の出荷したツマモノの価格が時系列に見られるようになっており、この情報をもとに翌日以降の出荷計画を立てる。このシステム上では自分の
15 売上の累積額も分かり、全生産者の中で何番目に位置しているのかという順位も表示される。他にも農作業情報、商品知識、日経新聞のスクラップなどの社会の動きが分かる情報や、横石氏が毎日発信する激励メッセージなどが見られるようになっている。

通常の出荷に加え、ときに市場関係者から直接注文が入ることがある。この特別注文は、
20 同報ファクシミリ・システムで全生産者に同時に流され、注文に応じられる生産者は電話でJAに連絡し、先着順に受け付けられることになっている。特別注文は通常より高値で取引されるため、生産者は競って注文に応じようと電話に飛びつき、その光景はさながらコンサートのチケットをとろうとする若者のようである。このしくみのために、緊急の注文も迅速に対応出来るようになった。「基本的には自分のペースでやって欲しいけれど、あまりほうっておくと緩みが出るから意識的に競争心を煽るようにしている」と横石氏は語る。
25

30 彩ネットワークシステムはいろいろ事業の中心的労働力である高齢者にも簡単に使えることを大前提として構築されており、高齢者にとっては馴染みにくいパソコンをどうしたら使ってもらえるようになるかが大きな課題であった。システム構築を担当した宝城通信株式会社⁹は、操作方法が分かりやすいよう、トラックボールと数字のテンキーだけを抜き出した特注のキーボードを開発した。さらにパソコン画面の表示にも工夫をこらし、IT

の複雑なしくみを理解していなくとも直感的に操作が出来るようにしている。例えば、ログインすると自動的にイントラネットに接続するようになっていたり、ポイントすると文字の色が変わってカーソルの位置が一目で分かるメニューであったり、カタカナ語を排除した大きな文字の画面であったりという具合である。そして頻繁に講習会を開催し、システム上でどのようなデータが得られるのか、そのデータはどのように解釈できるのかなどを繰り返し説明した。その結果、最初はパソコンに近寄ろうとしなかった高齢者も、パソコンが示すデータが自分の損得に直結していることを理解すると積極的に画面を覗くようになった。

いりどり事業を支える生産者

いりどり事業の生産者は、個人事業主として自分の売上を増やすべく邁進している。しかしツマモノを栽培するには畑やビニールハウスといった土地や施設が必要であり、一生産者が全ての種類のツマモノを栽培することは不可能である。苗木を植えてから収穫できるまでに数年かかるものもある。また多品種を少量ずつ栽培するのでは効率が悪く、利益が少ない。かといって一種類に集中しすぎるとリスクが大きい。ツマモノは季節によって需要の変動が大きい上に需要が大きいものは生産者も多く、大きなシェアを確保することは難しいし、値崩れの危険性もある。同じ商品でも出荷する時期によって大きく価格が変わるし、単価は高いがあまり数量は伸びない種類や逆に安くても常に需要のある種類もある。こういった状況を踏まえ、生産者は彩ネットワークシステム上で得る情報を元に、自分の手持ちの土に何を植えて、いつ、何を、どれくらい出荷するのか、戦略を考えるようになる。そしてその結果は、売上となってすぐに自分に返ってくる。

トップクラスの売上を誇る高尾晴子さん(61歳)は「売れ筋にも流れがあって、今年よけ売れたのが来年売れるかって言うたらそうでない。それをファクスやパソコンの情報を見て考えるんです。来年売れそうなもんを今年植えたり。私は毎日17~18ケースは出すんよ。安くても納得の上で、平均単価の目標が取れよるのは経験で分かる。計画的に出して流れを見よるのよ。ある時期、あ、この品目動き出したなっていうのが分かる。そしてたらもう2ケース、3ケースって出していくんよ。あと、人が出した物の値段が全部ファクスで分かるでしょ。自分の商品の値がよそさんのより安かったら、どこが悪かったんか

なって考えれる。隣との違いを知らなんだら天狗になる可能性もあるしね。」⁷と語る。

重岡英男さん(79歳)・秀子さん(71歳)は夫婦でいろいろ事業に携わる。「年寄って働
き口もなかったけど、いろいろができて意欲が湧いたなあ。希望を持って仕事できること
5 が一番じゃ。パソコンを見て出荷調整できるようになってから、値段の調整がうまくな
ったなあ。昔は高いと聞いたらみんないっぺんに出荷しすぎて値が下がりよったけど、そん
なんはなくなった。ここ3日は毎日南天10ケース出したわ。休む間もないけど、しんどい
と思うたことはないな。3時にばあさんがお茶持ってきたらシブシブ休む。病気なんかし
とる間はないわ(笑)。」⁸

10

売上額による順位が分かるようになってきているから、自分がいまどのあたりにいるのか、
まわりはどれくらい儲けているのかが把握できる。成績が分かれば、上げたくなるのが人
情である。売上アップを目指して、頭とデータを使って戦略を立て、せっせと出荷作業に
勤しむ。「生産者番号を見たら、誰がどれくらい出したか、だいたい分かる。ほれを見て、
15 今日はあの人に勝った、負けたと思うたりな。目標にしとる人が4,5人あるんよ。仕事が
忙しい忙い、嫁の悪口言う間もない。」⁹と笑う針木ツネコさん(83歳)。針木さん
宅には4世代7人が同居し、繁忙期は6歳のひ孫も含めた家族総出で賑やかにツマモノの
出荷作業を行っている。

20

菖蒲増喜子さん(81歳)は月に数十万円をいろいろで稼ぐ。「仕事自体がおもしろいよ。
どんな料理につけてくれるんかいとか、どんな人のところへ行くんかいとかいろいろな
こと考えてな。外でごはん食べててツマモノがついてくると気になります。いろいろやる
前は、みかんやゆこうを植えとったけどそれもお金があんまりとれんし、困ったとき
に横石さんがこんな仕事を考えてくれたんよ。最初は半信半疑やったけどな、でも他に儲
25 ける方法もないけん、こつこつやっとならだんだん売れるようになったんよ。」

30

個々の高齢者が考える力をつけたことが良かったと横石氏は語る。「成功の要因を挙げ
るとしたら、システムを入れたことで結果的に農家の人の能力を伸ばす訓練が出来たこと
だろう。個々の農家をトレーニングして、組織として強みをつけたことで地域の力の底上

7 立木写真館 「いろいろ おばあちゃんたちの葉っぱビジネス」 52ページより

8 立木写真館 「いろいろ おばあちゃんたちの葉っぱビジネス」 124ページより

9 立木写真館 「いろいろ おばあちゃんたちの葉っぱビジネス」 40ページより

げになっている。そのしくみ構築がすごく大切。今までの受動的な農業ではなく、自分で明日は何を出せばいいか考えるようになり、農家の小さな部屋が1つの事業所のようになり、自分でものを考えるトレーニングになっている。システムは重要だけれど、システムを入れたことでこのトレーニングができるようになったことがもっと大きいのではないかな。また、「田舎の人はプライドが都会人より高い。隣にはぜったい負けとうないから。その負けん気がいい方向に向けば強いよ。」¹⁰と笑う。

当事業から得られる収益は人によって差が大きく、人によっては年間1千万円以上の収入になる。上位30人で売上の約7割を占めるいれどり事業であるが、生産者同士の関係は良好だという。「自分が儲からないのは自分がやらないからだという考えが浸透している。また個々人は自宅にいてネットで繋がり、自分の目標だけにまい進しているから問題が出ないし、直接顔を合わせる事が少ないから、トラブルは生まれにくい。自分のペースで自分の好きなように仕事ができるのはすごくいいことだ。あの年代で雇われたり使われたりは無理だろう。」と横石氏は語る。いれどり事業はまた、町民同士の共通の話題にもなる。友人に誘われたのがきっかけでいれどりを始めた丸岡喜美子さん（65歳）は、「以前はみなでご飯食べに行っても、話題が無うて辛かったけど、いまは仲間がおるけん燃えるし、『どんだけ荷造りしよるん?』とか親睦もできる。ほれが楽しいわ。」¹¹と言う。

「株式会社いれどり」とアントレプレナー横石氏

株式会社いれどり

知識を持たない料理人が増加したことで生まれたツマモノのニーズは、情報提供や使い方の提案のようなコンサルティング営業によって更に喚起することが出来る。BtoB取引を中心とするいれどり事業では、株式会社いれどりが市場関係者や消費者にパンフレットを配ったり、ツマモノの言われや使い方の提案を行ったりという営業活動を行い、市場拡大に努めている。同社の取り組みを広めるため、積極的な視察受入れや講演活動なども行っている。2005年度には約3,900人が視察に訪れ、そのうち約2,500人が町内の宿泊施設を利用して1,260万円の売上を生み出した。

10 日本銀行情報サービス局発行 「にちぎん」 2006年夏号 13ページより

11 立木写真館 「いれどり おばあちゃんたちの葉っぱビジネス」 61ページより

営業活動と双璧を成す同社の大きな仕事は、彩ネットワークシステムやシステム上で生産者へ提供される情報の運用である。生産者と株式会社いのだりの間に雇用契約は無く、いのだり事業に参加する生産者は「彩部会」という組織に登録し、同社から専用パソコンの貸与を受けてサービスを受けるしくみになっている。2005年時点での部会員は190名である。同社の主な収入源は、生産者へのパソコンリース料と、つまモノやしいたけ、柑橘類などの農産物の出荷高に応じてパーセンテージで課金する手数料(商品によって異なるがつまモノは5%)、視察者から徴収する見学費用、講演料収入である。現在社員は取締役の横石氏、システム担当の豊田剛士氏、経理担当の山下理保子氏に加え、インターンとして上勝町を訪れてそのまま入社した神奈川県出身の荒真澄氏の4人である(2006年9月現在)。2005年度の売上総利益は27,164,263円、当期純利益は674,011円である。

アントレプレナー横石氏

横石氏は徳島市内出身、1979年に上勝町にやってきた。好奇心旺盛で、学生時代から様々な企画の立案や実行を行っていた横石氏は、当初は県の職員を目指して県立農業大学校に進んでいたが、父親が当時の大久保町長と知り合いであったことから、スカウトされて上勝町に来了。町長の大抜擢とはいえ、最初は住民らは大反発し、改革の必要性を訴える横石氏を「よそものがえらそうなことぬかすな!」「帰れ!」と罵倒する。しかし1981年の寒波や1986年からのいのだり事業の開発を通じて、住民の態度は変化していった。

ところでいのだり事業の売上が1.2億円を越えて生産者も増え170名となった1996年、横石氏は転職を考えている。共働きとはいえ当時の給料では3人の子供を抱えた生活は厳しいと考えていたときに、徳島市内の企業に3倍近い給料を提示されたのである。いのだり事業に関してできることは全てやり、自分の役目は一通り終わったと考えた横石氏は、JAに辞表を提出する。しかし翌日の早朝、生産者が嘆願書を持って横石氏を訪れた。その嘆願書には、いのだり事業の生産者全員の署名と、お願いの言葉が綴られていた。横石氏が辞表を出したことを知った生産者が、一晩で集めてきたのである。「これだけ信頼されとるなら、もう少しやったら」との妻の言葉にも背中を押され、横石氏は転職を断念した。

同年、横石氏はJAから上勝町に転籍する。しかし横石氏がJAの中枢を離れ、営業や生産者とのコミュニケーションをしなくなると、売上高が下がっていった。そこで生産者達

はいろいろ事業をサポートするための会社を作ることを町長に提案、1999年に株式会社いろいろどりを設立し、横石氏が責任者となる。2002年には上勝町を退職して株式会社いろいろの専務取締役役に就任、2005年には代表取締役副社長となる。

そんな横石氏は、当事業について次のように語っている。「自分のやったことが確実に自分に跳ね返ってくるという仕組みを作ると、人間は持てる力以上に頑張れるものです。そんな仕組みによって情報を見て自分で考える力がどんどん高められていったことが良かったですね。(中略) いろいろを通して、今は何でも自分でものを考えるという習慣が町の中に広がって、よりよい循環に繋がっています¹²⁾。上勝町では今、自分たちの町は自分たちで綺麗にしようと、「ゼロ・ウェイスト宣言」という再利用・再資源のための全34種類のごみの分別にとり組んでいる。「面倒くさいですよ。でも上勝は、こんな綺麗な環境だからこそ葉っぱが売れると思えるまで感性が磨かれていますので、自分のこととして行動できます。この一体感こそが上勝の強さなんです。」¹³⁾「外からドンドン人が入ってくるようになったことも上勝が元気になった一因です。全国からUIターンで来た128人が住んでいます。(中略) そんな彼らと接するうちに、地元の人意識も変わってきました。そんなにたくさんの人が上勝は素敵だと来てくれるなら、出て行くのはちょっと待とうかと思うようになったんです。」¹⁴⁾

生産者中最高齢の中野フクエさん(94歳) 宅には、最近小松島市に住んでいた孫夫婦が帰ってきた。孫の晃治さんは上勝町に帰ってくる決意をしたのいろいろ事業の存在は大きいと語る。「若い人にもつながりがあり、『1Q運動』に取り組んでいるような意識の高い人も多い。そしてなによりお年寄りが元気。どうせ住むなら歳取ってからじゃなく、子供が環境に早く慣れるようにと、小学校に上がる前に帰ってきました」¹⁵⁾。孫嫁の智子さんは、フクエさんを手伝っているいろいろ事業の仕事をしている。

「私が好きな考え方として、『人は誰でも主役になれる』ということがあります。一人一人が一番活躍できるものは何かを明確にし、それを演出してみると同時にその場面を作り出してあげることです。(中略) この『いろいろ』という事業活動を通して、『ここでなければ出来ない商品が、自分たちにはある』という自信が町の人たちの心の中に生まれてき

12 NPO 法人教育倫理プラザ情報誌「響」第三号 9ページより

13 (財) えひめ地域政策研究センター発行 「舞たうん」 Vol.89 (2006年7月) 7ページより

14 (財) えひめ地域政策研究センター発行 「舞たうん」 Vol.89 (2006年7月) 7ページより

15 立木写真館 「いろいろ おばあちゃんたちの葉っぱビジネス」 36ページより

ました¹⁶⁾。と横石氏は語る。横石氏はこのいづれ事業での功績が評価され、国際的起業家表彰制度「Entrepreneur of the Year¹⁷⁾」日本大会のソーシャル・アントレプレナー賞(2002年)、日本ソフト化大賞(2003年)、企業フィランソロピー大賞の地域共生賞と日経地域情報化大賞のCANフォーラム賞(2005年)、Japan Venture Awardsの地域貢献部門賞、
5 ソーシャル・ビジネス・アワードのソーシャル・ITビジネス賞(2006年)など、数々の賞を受賞している。

競合産地・愛知県東三河地区

10

愛知県つまもの振興協議会と大葉栽培

ツマモノの主要産地は愛知県である。特に温暖な気候と都市近郊で物流の便に恵まれた東三河地方が中心となっており、豊橋温室園芸農業協同組合(豊橋市)、東三温室園芸農業協同組合(豊川市)、三河温室園芸組合(蒲郡市)、JAひまわり(豊川市)、JA豊橋(豊橋市)、JA愛知みなみ(渥美郡)の6つのJAによって「愛知県つまもの振興協議会」が組織され、ツマモノに関する生産技術、販売方法、需要拡大、担い手の育成等の事業に取り組んでいる。当協議会が扱うツマモノは、大葉・菊花・菊葉・花穂およびハーブ類等を中心
15 に約200種類に及び、栽培農家は約500戸で栽培面積は約170ha、年生産量は約180億円にのぼる。その大部分の約120億円を占めるのは大葉で、全国シェアの過半数を誇る。当地域での大葉栽培の歴史は古く、組合員のほぼ全員が専業でツマモノを周年栽培している豊橋温室園芸農業協同組合では1962年より大葉の販売をスタートさせている。当初は個選販売だったが、販売量の増加に伴って部会を発足して共選・共販体制を整え、現在では
20 全国最大規模の栽培面積を誇っている。

25

三河温室園芸組合「四季の香り」事業

1929年に創設された三河温室園芸組合では菊花、大葉、菜の花、クレソン、マイクロト
30 マトに加え、1979年から上勝町と同種のツマモノ(ブランド名は「四季の香り」)を生産・

16 NPO 法人教育倫理プラザ情報誌「響」第三号 9ページより

17 <http://www.eoy.ne.jp/>

販売している。当組合では品目ごとに部会を作って情報共有や栽培技術・品質の向上に努めている。主要品目である菊花は、1950年頃から出荷を始め、1963年から加温栽培を始めたことで周年栽培ができるようになった¹⁸。当組合は変動の大きい「四季の香り」以外に、年間を通じて安定した需要がある菊花や大葉を扱っていることから、市場とのパイプを維持しやすく生産者も比較的安定した収入が見込める。

5

当組合の「四季の香り」事業では約80品目を扱い、年間出荷額は1.6億円（2005年度）である。当事業に携わる生産者は21名、うち4名が「四季の香り」専業である。当事業では共選共販体制をとっており、生産者も少ないことから品質の統一が比較的容易である。日々の市場への配荷や営業、クレーム処理などの市場関係者とのコミュニケーションは生産者が直接担当している。当事業では、基本的には生産者個人が予測を基に出荷量と品目を自由に決めて出荷するが、花木部長が全国の出荷担当者からの注文を生産者に配分したり、出荷量の多い生産者が調整生産を行ったりもしている。出荷量に大きな偏りがでた場合には、部会からの要望として連絡して調整する。月に1回は部会を開催して情報交換に努めるとともに、必要に応じて品質管理、栽培指導や苗木の斡旋などを部会を通じて行い、品質の向上とブランド力強化に努めている。

10

15

現在の課題と今後

今ではいどころ事業や上勝町は、地域活性化の成功事例としてマスコミに取り上げられることも多く、知名度も上がっている。しかしいどころ事業を担う株式会社いどころは、更なる経営安定化を必要としていた。そしてそのための施策として直接販売による市場開拓と、他地域からの出荷受入による生産能力向上、そしてナレッジ共有とブロードバンド化にあたっての事業展開を検討している。

20

25

直接販売による市場開拓

当事業は、販売チャネル確保とリスク回避の目的でJAを通してしている。しかしJAの農産物流通はコストとリードタイムがかかる上、生産者が価格決定権を持たず利益率が安定し

30

18 蒲郡市観光協会 HP <http://www.kankou.city.gamagori.aichi.jp/navi/index.html>

ないなどとデメリットも多い。事業の開始時はホテルや料亭のサイトは60日が慣例であったが、現在では宅配便やインターネットが決済機能を持つようになったため、昔より直販がしやすい環境になっている。直販はサプライチェーンが短くなって時間とコストを節約できるし、生産者による価格設定が可能になり利益率が安定する。市場以外で取引をすることで、これまでのようなプロの料理人だけでなく、より小規模な料理店や、一般家庭用の消費も見込めるであろう。BtoCであれば、いざなり事業の知名度も売上に寄与するであろう。特に旅館や料亭が集中している温泉地は大きなマーケットになると考えられる。

しかし直販を行うに当たっての懸念事項も存在する。まず既存の流通ルートとの摩擦を考慮しなくてはならない。特にこのような取り組みは過去に例が無く、消費者の調達行動も分かっていない部分が大いいため、販売価格の設定も難しい。また現在は無在庫で運営しているいざなり事業であるが、直接販売を行う場合には配送までの納期短縮のために在庫を持つ必要があるかもしれない。萎れやすいツマモノは在庫の陳腐化が極めて早く、その損失を誰が引き受けるのかというルール作りも必要である。現在のようなJAへの出荷を前提としたパッケージングを見直すべきであるし、激化しつつある産地間競争を踏まえたブランド戦略も検討しなくてはならない。

他地域からの出荷受入による生産能力の向上

いざなり事業に参加している生産者は190戸にまで増えたが、それでも各生産者の生産能力が制約となり、需要に完全には応じきれしていない。つまり作れば作るだけ売れるような状況で、生産能力の向上は売上向上に直結する。生産能力を向上するには、個々の生産能力を高めるか生産者の数を増やすかであるが、上勝町はもともと耕地面積が少ないために生産能力を高めようにも地理的に限界がある。かといって生産者の数を増やすにも、苗木を植える土地を持っている者はそう多くはないし、苗木から収穫できるまでには数年間を要する。そこで生産力向上のための策として、上勝町外の生産者から出荷を受け入れることを検討している。各地の産地をネットワークにして、情報と決済だけを株式会社いざなりがコントロールすれば、供給能力の限界による機会損失を防げるであろう。

しかし地理的に離れた産地を抱えた上で、現在の生産者主体の仕組みが果たして正常に機能するのだろうか。失敗すると上勝町のいざなりブランドそのものの信頼も落としかねないし、全国の産地を管理するための人材も必要になる。また産地の拡大はその地

域と株式会社いどりの利益には繋がるが、上勝町の生産者にとってはメリットが少ないのではないだろうか。

ナレッジ共有とブロードバンド化

現在のシステムはユーザビリティが高いが、操作の簡便性を重視した結果として機能が限定されていることも事実である。システム導入後数年が経ち、少数ではあるが先進的な生産者は自ら提案や情報発信を行いたいと言う声が出てきている。特に消費者への直販を行うとなると、生産者と消費者の交流を深めるためにもさらにその要望は高まるであろう。直接顔を合わせることの少ない生産者間での、情報や知識の共有も課題になっている。これまで公衆回線をインフラとして活用してきたが、情報量が増えると現在のようなダイヤルアップでは利便性に劣る。そこで2005年に総務省の補助を受け、光ファイバーを使った高速ブロードバンド化計画を進めている。ブロードバンドが整備されれば、動画配信など情報発信力は大幅に増す。そのときに、どのような機会が広がるのだろうか。

決断

株式会社いどりの担ういどり事業は、高齢者に経済力と生きがいを与えてきた。しかし一方で株式会社いどりという経営主体を見たとき、果たして現状維持で良いのだろうか。売上を伸ばして経営基盤を安定させ、事業体としての持続性を高めることは企業であれば当然のことであるし、株式会社という組織形態を取っている同社にとって、利益を出して法人税を払うことは最低限の責任だとも言える。また上勝町が主要株主の同社にとって株主責任とは何なのだろうか。横石氏は、おばあちゃんたちの笑顔を思い浮かべながら考え込んでいた。

付属資料

①上勝町のツマモノの例¹⁹



②ツマモノ使用例



③いろいろ生産者の風景と横石氏²⁰



19 株式会社いろいろ提供資料より

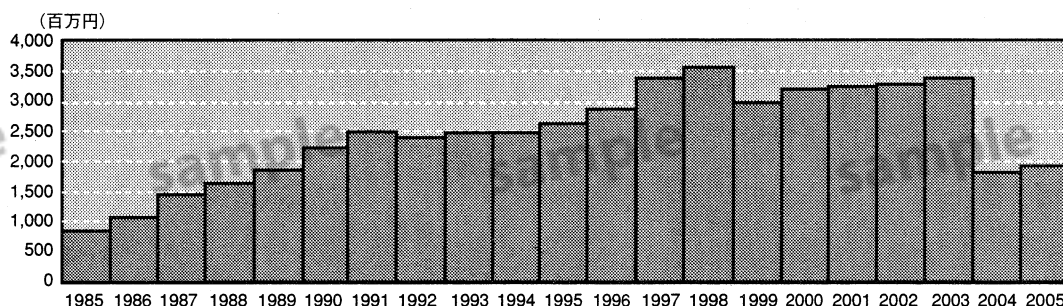
20 株式会社いろいろホームページより

④主要都市の中央卸売市場におけるツマモノ流通高（2005年）

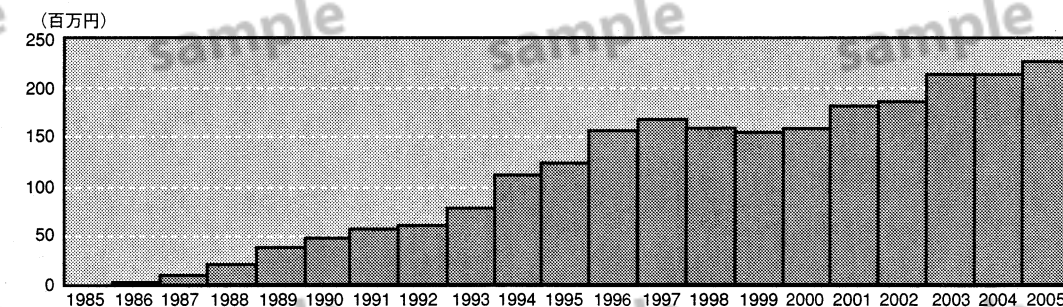
	数量(kg)	金額(円)	割合
東京都中央卸売市場	1,569,876	1,899,368,552	74.9%
京都市中央卸売市場	297,282	486,561,787	19.2%
神戸市中央卸売市場	122,321	113,401,875	4.5%
大阪府中央卸売市場	41,646	36,364,803	1.4%
合計	2,031,125	2,535,697,017	

※ツマモノの分類上の名称は「香辛野菜及びつまもの類」。この中でさらに細かく「わさび」「根しょうが」「葉しょうが」「とうがらし」「め類」「たで」「かいわれ」「しそ」「おおば」「ほじそ」「みょうが」「みょうがたけ」「ハーブ類」「ぼうふう」「もろきゅうり」「ふきのとう」「食用菊」「その他の香辛野菜及びつまもの野菜」に分類され、上勝町のツマモノの多くは「その他の香辛野菜及びつまもの野菜」に属するが、このカテゴリ全てが上勝町で言うツマモノに相当するわけではない。上記は各市場の統計データから「香辛野菜及びつまもの類」内「その他の香辛野菜及びつまもの野菜」を集計したもの（大阪府は「いろいろ」も含む）。

⑤東京都中央卸売市場の「その他の香辛野菜及びつまもの野菜」流通高推移（金額ベース）²¹



⑥いろいろ事業の売上推移²²



⑦株式会社いろいろ売上²³

事業年度	1999 (H11)	2000 (H12)	2001 (H13)	2002 (H14)	2003 (H15)	2004 (H16)	2005 (H17)
売上総利益	13,317,461	14,898,697	17,734,986	21,210,343	23,066,642	24,971,804	27,164,263

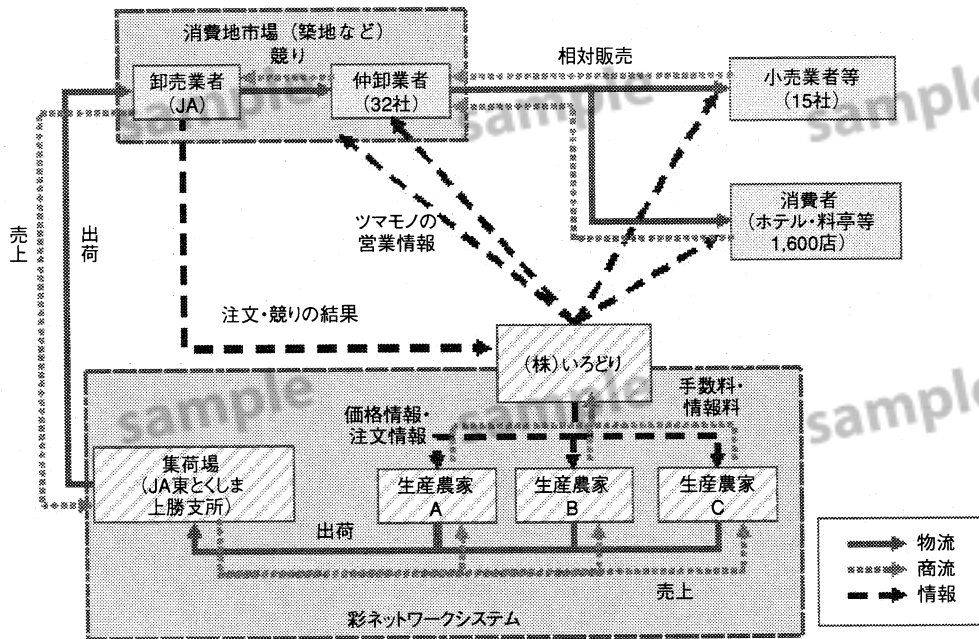
(単位:円)

21 東京都「東京都中央卸売市場年報 農産物編」昭和60年版～平成17年版より

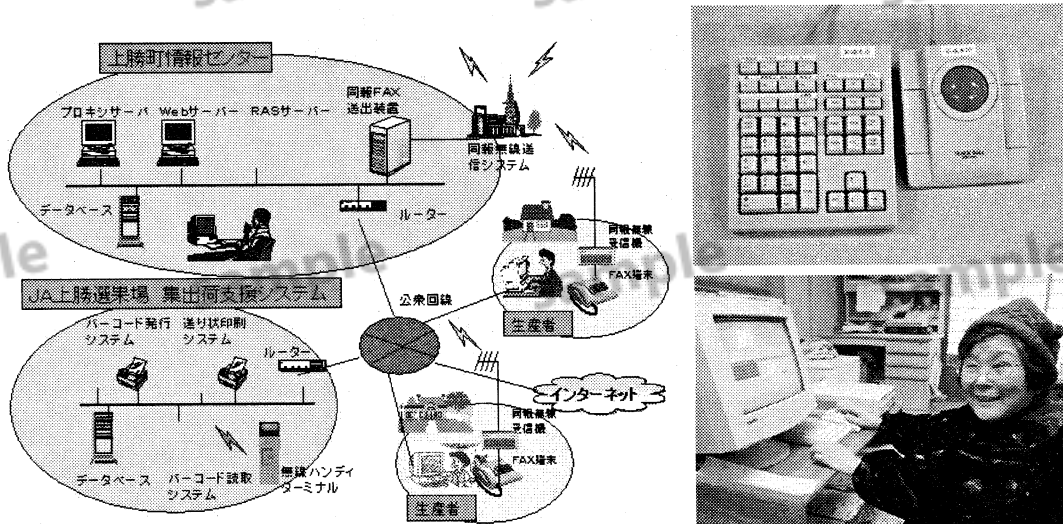
22 株式会社いろいろ提供資料より

23 株式会社いろいろ提供資料

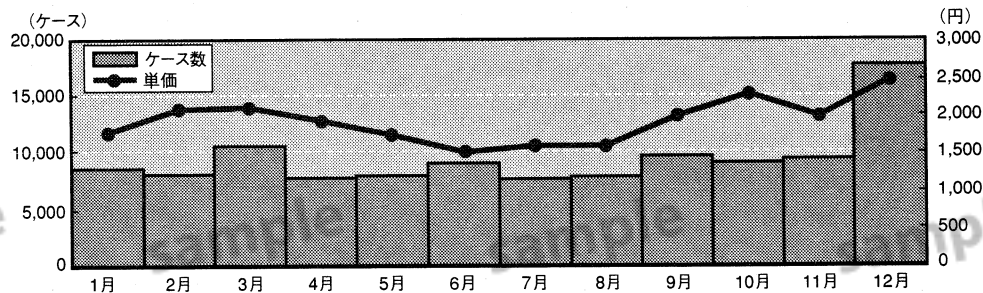
⑧ いろいろ事業のしくみ



⑨ 「彩ネットワークシステム」と特製デバイスと使用風景²⁴



⑩ いろいろ事業の出荷量と単価の年間推移 (2005年)²⁵



24 上勝町ホームページより http://www.kamikatsu.jp/3sec/3seku_iro.html

25 株式会社いろどり提供資料

⑪いろいろ事業に携わっている理由（複数回答）²⁶

		回答者数	比率
1	地域のためになるから	1	1.6%
2	人に頼まれたから	0	0.0%
3	体を動かすのは健康に良さそうだから	26	40.6%
4	集荷場や部会で皆と話すのが楽しいから	6	9.4%
5	周りの皆もやっているから	4	6.3%
6	結果が数字になるのが楽しいから	9	14.1%
7	現金収入が得られるから	44	68.8%
8	いきがいを求めて	24	37.5%
9	その他	3	4.7%
	回答者数	64	100.0%
	無回答	13	

⑫上勝町の第三セクターの状況²⁷

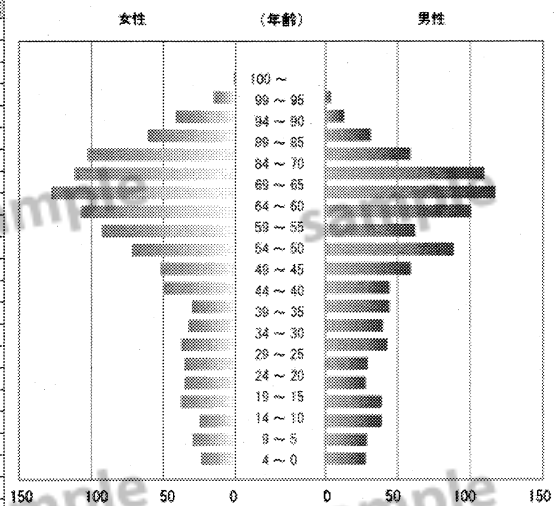
会社名	事業内容	出資者	社員数
株式会社 いろどり	彩産業を柱にその他の農産物の販売支援、イベント企画運営、上勝町の対外的な情報発信を行う	上勝町(70%)、株式会社上勝バイオ(30%)	3名
株式会社 上勝バイオ	町の主力品目であるしいたけの製造、販売、菌床の製造、研究、販売を行う	上勝町(84%)、東とくしま農協、徳島中央森林組合、農林業者等	61名
株式会社かみ かついっきゅう	町内の観光拠点として、宿泊・温泉施設の運営管理、特産品の販売等を行う	上勝町(70%)、一般住民等(30%)	37名
株式会社 もくさん	町内産の木材を使って加工品の販売、建築設計、建築に関するコンサルタント等を行う	上勝町(72%)、徳島中央森林組合(1%)、その他(27%)	12名
株式会社 ウインズ	国土調査法に基づく国土調査を受託、測量、環境に関する調査、観測、分析等を管理運営	上勝町(73%)、一般住民等(27%)	12名

※社員数は2004年3月現在、上勝バイオ・かみかついっきゅう・もくさんは臨時・パート含む

⑬上勝町の状況²⁸

A. 住民基本台帳

年齢層	男	女	計
100～	0	1	1
95～99	3	15	18
90～94	12	41	53
85～89	30	60	90
80～84	58	101	159
75～79	108	110	218
70～74	115	126	241
65～69	99	106	205
60～64	61	91	152
55～59	87	71	158
50～54	58	52	110
45～49	43	50	93
40～44	43	31	74
35～39	39	32	71
30～34	42	37	79
25～29	28	35	63
20～24	27	35	62
15～19	38	37	75
10～14	38	25	63
5～9	28	29	57
0～4	27	23	50
計	984	1108	2092



26 財団法人電源地域振興センター「マーケティング調査報告書」生産者アンケート 平成18年 78ページより

27 上勝町ホームページ (<http://www.kamikatsu.jp/>) より

28 上勝町ホームページより

B. 年度別人口状況

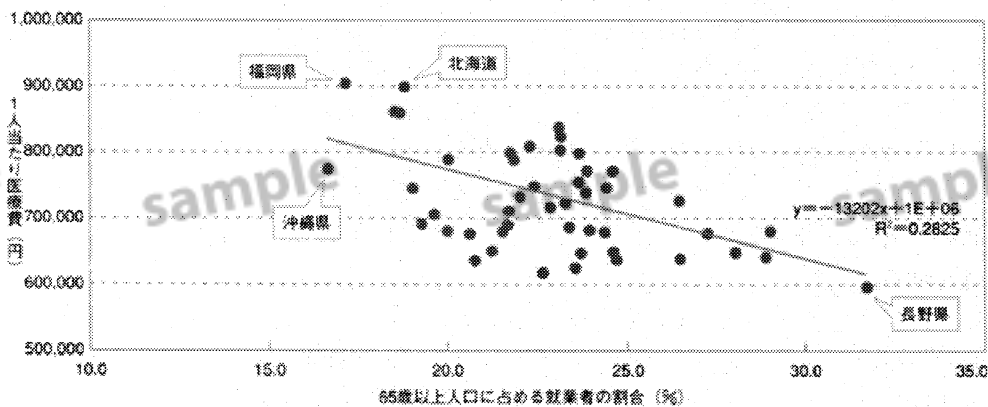
年度	人口				増			減			備考	
	男	女	計	世帯数	出生	転入	その他	計	死亡	転出		計
1985	1,422	1,558	2,980	942	22	99		121	39	176	215	-94
1986	1,379	1,523	2,902	926	22	89		111	37	152	189	-78
1987	1,352	1,492	2,844	922	18	95		113	22	149	171	-58
1988	1,326	1,468	2,794	915	16	106		122	23	149	172	-50
1989	1,308	1,444	2,752	912	11	98		109	30	121	151	-42
1990	1,275	1,424	2,699	910	26	93		119	33	139	172	-53
1991	1,251	1,397	2,648	900	18	82		100	30	121	151	-51
1992	1,240	1,383	2,623	890	14	95		109	33	101	134	-25
1993	1,215	1,360	2,575	893	16	88		104	29	123	152	-48
1994	1,192	1,347	2,539	884	13	97		110	23	123	146	-36
1995	1,174	1,312	2,486	890	12	78		90	30	113	143	-53
1996	1,151	1,285	2,436	883	11	90		101	40	111	151	-50
1997	1,141	1,272	2,413	880	9	77		86	30	79	109	-23
1998	1,129	1,254	2,383	869	11	71		82	38	74	112	-30
1999	1,104	1,230	2,334	862	10	60		70	36	83	119	-49
2000	1,084	1,218	2,302	873	9	67		76	28	80	108	-32
2001	1,055	1,183	2,238	859	10	52		62	40	86	126	-64
2002	1,049	1,179	2,228	857	10	81		91	42	59	101	-10
2003	1,039	1,162	2,201	858	13	69		82	79	33	112	-30
2004	1,027	1,145	2,172	859	6	64		70	32	64	96	-26
2005	984	1,108	2,092	859	6	44	3	53	42	91	133	-8

⑭ 徳島県の医療費比較²⁹

	65歳以上比率	一人当たり医療費(円)
徳島県平均	23.35%	261,844 (100%)
上勝町	44.77% (県内3位)	260,511 (99.5%)
一字村	49.04% (県内1位)	457,918 (174.9%)

⑮ 就業者率と老人医療費の相関関係³⁰

図表2-5-28 65歳以上人口に占める就業者の割合と老人医療費の相関関係



(注) 総務省統計局「国勢調査」(2000年)及び、厚生労働省保険局「平成14年度老人医療事業年報」より厚生労働省政策統括官付政策評価官室作成

29 株式会社いとり提供資料

30 厚生労働省「平成17年版 厚生労働白書」160ページより

⑩参考資料・ウェブサイト

- 株式会社いろどりホームページ

<http://www.irodori.co.jp>

- 上勝町ホームページ

<http://www.kamikatsu.jp/>

- 日経デジタルコア「地域情報化の現場から 第18回 山間の町を元気にした『葉っぱビジネス』」

<http://www.nikkei.co.jp/digitalcore/local/18/index.html>

- 日本経済新聞朝刊（2003/01/01）39 ページ「輝け GENBA！ 次代を拓く」

- NPO 法人 ETIC. 編「好きなまちで仕事を創る—Address the Smile」TO ブックス

- 立木写真館「いろどり おばあちゃんたちの葉っぱビジネス」

- NHK スペシャル「にっぽんの現場 おばあちゃんの葉っぱビジネス」

- フジテレビ「奇跡体験！アンビリバボー」

- 「四国が誇る元気プロジェクト」

http://www.shikoku.meti.go.jp/soshiki/skh_a3/5_houkoku/040408a/genki/kamikatsu.htm

- 全国過疎地域自立促進連盟・(財) 過疎地域問題調査会公式ウェブサイト・情報化先進市町村紹介

<http://www.kaso-net.or.jp/it/kamikatu.htm>

- その他株式会社いろどり提供資料

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立19.7・RP200